



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE PESSOAS

ÁREA: GESTÃO DO CONHECIMENTO

THAIS DA SILVA RIBEIRO

2094377/3

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO NO TRIBUNAL DE CONTAS DA
UNIÃO - TCU.**

Brasília
2012

THAIS DA SILVA RIBEIRO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO NO TRIBUNAL DE CONTAS DA
UNIÃO - TCU.**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a conclusão
do curso Administração de Empresas do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientador: Érika Costa Vieira Gagliardi.

Brasília
2012

THAIS DA SILVA RIBEIRO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO NO TRIBUNAL DE CONTAS DA
UNIÃO - TCU.**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a conclusão
do curso Administração de Empresas do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientador: Érika Costa Vieira Gagliardi.

Brasília, ____ de _____ de 20____.

Banca examinadora:

Prof.(a):

Orientador (a)

Prof.(a):

Examinador (a)

Prof.(a):

Examinador (a)

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO NO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU.

Thais da Silva Ribeiro¹
RA: 20943773

RESUMO

O termo competência é relativamente novo no mundo organizacional, e teve o seu surgimento associado às mudanças crescentes no mercado que se tornaram cada vez mais competitivos. Diante dessa nova realidade as empresas começaram a repensar todo o seu sistema de gestão. Foi nesse período que o conhecimento começou a ser valorizado dentro das empresas, fazendo-as selecionar e reter funcionários cada vez mais capacitados. Assim, a gestão por competência nasce com a proposta de alinhar as competências humanas às organizacionais, onde se busca o alcance dos objetivos estratégicos e consequentemente melhores resultados. Nesse contexto, o artigo se propõe apresentar uma previsão de resultados esperados de melhoria com a utilização do modelo de gestão por competência no Tribunal de Contas da União - TCU. Para tal, além de uma revisão de literatura acerca do termo competência, foi realizada uma entrevista com os responsáveis pelo projeto. Ao final foi possível verificar, que o projeto começou a ser implementado em determinadas áreas, demonstrando resultados positivos, porém ainda pequenos. Entretanto, as expectativas dos resultados ao término da implementação do processo são as melhoras possíveis. Em suma espera-se que o modelo consiga integrar os processos de gestão de pessoas, para que o TCU possa alcançar de maneira mais positiva os resultados organizacionais e os seus objetivos estratégicos.

Palavras chave: Competência. Gestão por competência. Gestão de pessoas. Tribunal de Contas da União. Resultados e objetivos organizacionais.

¹ Estudante do Curso de Administração
Centro Universitário de Brasília
E-mail: taizinharibeiro89@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo se refere à gestão por competência. Bitencourt et al. (2010) lembram em sua obra que o tema não é recente, entretanto vem tomando mais espaço no meio acadêmico e empresarial devido às novas abordagens estratégicas adotadas pelas organizações. Uma das explicações citadas pelos autores para esse novo fenômeno, é o treinamento tradicional, onde é possível perceber que ele já não supre as necessidades de formação dos novos funcionários, fazendo com que conseqüentemente as organizações não alcancem as suas necessidades e expectativas, exigidas em um mercado altamente competitivo.

Assim, os autores afirmam que empresas contemporâneas visam gestões que as ajudem em um novo contexto de mercado, tendo como objetivo a eficácia dos recursos produtivos e a adequação das pessoas ao trabalho, garantindo excelência organizacional. “Nesse sentido, a gestão de competência, visa aproximar os objetivos organizacionais e pessoais (profissionais)” (BITENCOURT et al., 2010, p. 176).

Colaborando com essa ideia, Carbone et al. (2009) afirmam que as empresas vêm adotando a gestão por competência como forma de planejar, captar, desenvolver e avaliar o indivíduo, o grupo ou a organização de acordo com as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. Sendo assim, é imprescindível que as competências estejam aliadas a missão e aos objetivos organizacionais.

Este trabalho justifica-se pela curiosidade em estudar um órgão da administração pública, que vem passando por processos de mudanças significativas para a nova administração. O TCU vem adaptando os seus processos de gestão de pessoas aos objetivos e as estratégias da organização. Um desses processos é a gestão do modelo por competência, que tem como finalidade desenvolver as competências de cada indivíduo, de acordo com as competências essenciais à organização. Dessa forma, o órgão busca o alcance dos resultados de forma a aprimorá-los cada vez mais (DUTRA, 2008).

Partindo desse ponto, o TCU vem tentando gerir melhor os seus recursos humanos, o que conseqüentemente os leva a uma maior satisfação e motivação no ambiente de trabalho, ocasionando principalmente resultados mais eficazes. O que conseqüentemente, garante ao TCU o cumprimento da sua missão, “controlar a

administração pública para contribuir com o seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade” e da sua visão “ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da administração pública” (BRASIL, 2011).

Ao falar de um órgão da administração pública, esses resultados se refletirão automaticamente na sociedade, assim, trazendo melhores benefícios para todos. Espera-se que este artigo, aponte o Tribunal de Contas da União como órgão, pioneiro, um modelo a ser seguido por outros órgãos da administração pública, de forma a gerar resultados mais significativos não só para o órgão como empresa, mas também para a sociedade e o Estado.

Tendo em vista o que foi mencionado, o tema deste artigo é gestão por competência, um estudo de caso sobre a implementação do projeto no Tribunal de Contas da União – TCU. O artigo se norteia pelo problema: Quais as expectativas dos servidores responsáveis pelo projeto de gestão por competência em relação aos resultados futuros da implementação do projeto? Tem como objetivo apresentar uma previsão de resultados esperados de melhoria com a utilização do modelo de gestão por competência no TCU. Ao final, pretende-se comparar os resultados encontrados com a teoria de base, avaliando, se o modelo de gestão por competência agrega valores à gestão do TCU.

Para isso, em um primeiro momento este estudo refletirá sobre o surgimento e evolução do termo competência, conceituando-o de acordo com os principais autores na área. Posteriormente, será trabalhada a gestão por competência, explicando suas características e quais os benefícios para as organizações, além de, apresentar os modelos mais utilizados por ela. Em um segundo momento, será realizada uma entrevista semi-estruturada, entre os servidores responsáveis pelo projeto, com o objetivo de coletar suas expectativas. Após a coleta de dados será realizado um estudo de categorização de perguntas e respostas. Por meio de palavras chaves será determinada a frequência e valência de cada categoria. Por fim, será selecionado e apresentado às expectativas vistas como mais importantes para a implementação do modelo de gestão por competência no TCU.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nessa etapa do artigo serão apresentados os aspectos conceituais necessários para a discussão sobre o tema proposto. Sendo assim, para facilitar a leitura e o entendimento, a fundamentação teórica foi dividida em duas partes.

A primeira parte busca conceituar por meio de uma discussão teórica o tema competência, para assim, explicar conceitos e as diferentes abordagens. Na segunda e última parte, pretende-se conceituar gestão por competência, evidenciando suas estratégias, benefícios e explicando o desempenho do modelo de gestão por competência. As duas partes são fundamentadas em livros e artigos sobre o assunto.

2.1 Competências

Brandão (2009) refere-se à origem do termo competência como sendo expresso inicialmente na idade média, pertencente ao linguajar jurídico. Seu significado dizia respeito à faculdade atribuída de uma pessoa ou instituição, sendo possível assim, julgá-la. Com o tempo a expressão competência se associou à capacidade do indivíduo debater sobre determinados assuntos. E por fim, conhece-se o significado de competência como sendo um atributo dado a alguém capaz de realizar certos trabalhos, sejam eles em âmbito organizacional ou não.

O termo competência nasce dentro das organizações em meio a crise que se instalou no mundo econômico em meados dos anos 70, devido aos avanços tecnológicos que resultaram em demissões em massa e na crescente competitividade organizacional. Diante dessa nova realidade as empresas começaram a repensar todo o seu sistema de gestão, procurando por um ponto de equilíbrio entre a redução dos custos e alternativas de receita. Assim, era necessário encontrar modelos de gestão que suprissem essas necessidades. Foi então que, em 1982, *Richard Boyatzis* com sua obra *The competent Manager: a Modal for effective Performance* introduziu o tema competência dentro das organizações, o que posteriormente diante de discussões envolvendo inúmeros teóricos transformou-se na gestão por competência, uma prática gerencial (BITENCOURT et al., 2010.).

Le Boterf (2003, apud BITENCOURT et al., 2010) afirma que a noção de competência se desenvolveu em um período de desemprego elevado e pela crescente competitividade organizacional, onde as empresas procuravam conciliar os recursos incorporados à pessoa, como conhecimentos, habilidades, experiências e qualidade aos recursos presentes no meio, como bancos de dados, redes documentares, etc.

Mediante uma necessidade das organizações de suprirem as exigências organizacionais e do mercado, o termo competência tornou-se frequente como forma de selecionar e reter colaboradores que detenham de competências raras, valiosas e difíceis de serem desenvolvidas. Confere à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes, capazes de desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais (DURAND, 2000; PRAHALAD; HAMEL, 1090 apud CARBONE et al., 2009.).

Assim, com o termo sendo frequentemente utilizado em um contexto organizacional, vários conceitos foram sendo criados ao longo dos anos, mas todos eles seguindo o mesmo raciocínio. Para Dutra e Silva (1998 apud BITENCOURT et al., 2010, p. 181), competência é:

Capacidades da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultados esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance (input).

Para Fleury e Fleury (2000 apud BITENCOURT et al., 2010, p. 181) competência também pode ser conceituada como sendo:

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Por fim, Carbone et al. (2009, p. 43) conceituam competência como:

Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Percebe-se uma semelhança entre os autores citados, entretanto é possível notar a existência de duas grandes correntes: a primeira de origem norte-americana representada principalmente por McClelland (1973) e outra de origem francesa, sendo representada por Le Boterf (1999) e Zarifian (1999). A diferença entre as duas correntes está na percepção da palavra competência. Para a corrente norte-americana ter competência significa credenciar as pessoas a exercerem determinado trabalho, já para a corrente francesa, considera competência um conjunto de realizações da pessoa em um determinado contexto.

Podemos concluir então que Dutra e Silva (1998) seguem uma linha francesa. Já Fleury e Fleury (2000) possuem um posicionamento norte-americano. Para Carbone

et al. (2009), o conceito de competência foi construído partindo tanto da premissa norte-americana, quanto francesa.

No entanto, independentemente das origens, o termo competência exerce apenas um sentido no mundo empresarial: ser capaz de fazer algo.

Brandão (2009) afirma que o desenvolvimento das competências nos seres humanos ocorre por meio da aprendizagem, seja ela aprendida naturalmente ao longo dos anos ou induzida, de forma formal ou informal. Desse modo, a partir do conhecimento adquirido por meio da aprendizagem, o indivíduo deve possuir habilidades que evidenciem o conhecimento alcançado gerando experiências e atitudes que motivem seu comportamento.

Desse modo, Carbone et al., (2009) relacionam o conhecimento a informações obtidas e reconhecidas que são integradas pelo o indivíduo, assim, causando impacto sobre decisões, julgamentos ou comportamentos. Nesse sentido, representa tudo o que foi acumulado ao longo de sua vida.

Já a habilidade é entendida por Carbone et al., (2009) como uma aplicação produtiva do conhecimento. Durand (2000 apud BRANDÃO, 2009, p. 11) afirma que a habilidade “diz respeito à capacidade da pessoa de fazer uso produtivo do conhecimento que detém”, ou seja, é a capacidade de o indivíduo colocar em prática seus conhecimentos armazenados ao longo dos anos.

Com relação à atitude, o referido autor, a define como sendo iniciada por estímulos que levam o indivíduo a agir em determinada circunstância. O autor afirma ainda que as atitudes representam os interesses do indivíduo, relacionado às suas preferências e sentimentos.

Conhecimento habilidades e atitudes podem ser vistos como recursos ou dimensões da competência. Carbone et al., (2009) as pressupõe como necessárias para o desempenho individual no trabalho, como pode ser observado no quadro a seguir:

“Prestar um atendimento bancário baseado em padrões de excelência”	
Dimensão da Competência	Descrição
Conhecimentos	• Princípios de contabilidade e finanças
	• Produtos e serviços bancários
	• Princípios de relações humanas
Habilidades	• Aptidão para operar micros e recursos tecnológicos
	• Habilidade para argumentar de maneira convincente
Atitudes	• Proatividade. Tomar iniciativa.
	• Respeito à privacidade do cliente.

	• Predisposição para aprimorar-se sempre
--	------------------------------------------

Quadro 1: Exemplos de Recursos ou dimensões da competência

Fonte: Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001, apud CARBONE et al., 2009), com adaptações.

É importante lembrar que a competência para a organização não é apenas vista de forma individual, ou seja, associada a apenas uma pessoa. Existem autores que defendem a ideia da competência sendo utilizada para representar uma equipe ou grupo dentro das organizações. Zarifian (1999) e Le Boterf (1999, apud CARBONE et al., 2009) atribuem a competência a um grupo de trabalho, onde cada indivíduo manifesta suas determinadas competências, existindo uma sinergia entre esses integrantes. Em cada grupo de trabalho existem competências coletivas representadas pela soma das competências individuais.

Prahalad e Hamel (1990, apud CARBONE et al., 2009) afirmam que o conceito de competência nas organizações refere-se a capacidade da organização de se tornar eficaz. Assim, atribui à competência o termo essencial, ou seja, as competências essenciais à organização, aquelas capazes de atribuir valor percebido pelo cliente, gerando assim vantagem competitiva difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Diante disso, é possível classificar as competências em individual e organizacional. A primeira quando assume a capacidade da pessoa e a segunda como atributos e capacidade de um grupo ou da organização como um todo (CARBONE et al., 2009).

2.2 Gestão por competência

Carbone et al., (2009) afirmam que a gestão por competência nasce com a proposta de alinhar as competências humanas às organizacionais, havendo assim, uma sustentação entre elas, proporcionando o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

Somando a isso, Brandão e Babry (2005), afirmam que a gestão por competência foi apontada com um modelo de gestão alternativa, capaz de deter o domínio de colaboradores mais bem preparados e capacitados para a realização das funções do cargo, de forma a proporcionar a empresa maior vantagem competitiva. Brandão e Guimarães (2001) salientam que a gestão por competência tem que estar alinhada ao plano estratégico da organização, onde consequentemente formará um subsistema da gestão organizacional. Dessa forma,

a empresa necessita contar com uma gestão estratégica de recursos humanos, de forma a promover o desenvolvimento de habilidades, produzir relações sociais e criar conhecimento, ou seja, desenvolver competências.

A gestão por competência tem como objetivo captar, desenvolver e avaliar as competências essenciais, que suprem as necessidades organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 apud BRANDÃO; BABRY, 2005). Por esse motivo, a área estratégica de gestão de pessoas auxilia a gestão por competência, recrutando, selecionando e treinando seus colaboradores, a fim de, desenvolver as competências essenciais de forma a alcançar os objetivos e garantir à organização a consistência de sua estratégia (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Percebe-se, que a gestão por competência deve ser vista de forma sistêmica, envolvendo diversos níveis da organização, seja o corporativo ou individual, divisional ou grupal. Para isso, é imprescindível que ela esteja em harmonia com a gestão estratégica da organização, ou seja, missão, visão e objetivos. Dessa forma, o que se deseja alcançar pela organização, por meio dos seus objetivos estratégicos, estará atrelado e orientado pela captação e desenvolvimento das competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Muitas empresas vêm optando em desenvolver competências organizacionais e pessoais por meio do modelo de gestão por competência. A partir de análises feitas em diversos modelos, constatou-se que o modelo se define em um processo contínuo.

Além disso, Fernandes e Fleury (2007) afirmam que o modelo de gestão por competência passou por uma evolução. Foram identificadas quatro gerações distintas, sendo elas: a visão comportamental, a competência como *input*, a incorporação da complexidade e a visão abrangente. A primeira, visão comportamental, refere-se aos trabalhos elaborados por McClelland em consultoria a *McBer*. Nessa primeira geração a proposta é identificar características ideais de profissionais bem sucedidos, assim replicando a fórmula de sucesso aos demais colaboradores da organização.

A geração da competência como *input*, foi trabalhada em uma consultoria feita na *Coopers & Lybrand*. O modelo partia de definições que correlacionavam conhecimento, habilidades e atitudes que afetavam consideravelmente as atividades de alguém. Assim, era possível definir as competências inerentes ao cargo e posteriormente avaliar se elas eram desempenhadas pelos funcionários. A terceira

geração incorpora a complexibilidade às competências, de forma a, descrever as competências de acordo com o seu nível de complexidade. Esse modelo vem sendo utilizado pela *Unilever*, desde 1994 (FERNANDES; FLEURY, 2007).

Por fim, a quarta geração, compreende uma visão abrangente, ou seja, utiliza conceitos de competência, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor. Esse modelo, utilizado por Dutra (2010), menciona competência como não sendo estática, ou seja, à medida que o colaborador se desenvolve dentro da organização, novas atribuições lhe são destinadas, de maior complexidade, que geram o aumento do seu espaço ocupacional, e consequentemente transformando-o em um recurso mais valioso para a empresa. Dessa forma, a organização retém valor ao negócio, proporcionando melhor vantagem competitiva (FERNANDES; FLEURY 2007).

Para Dutra, Hipólito e Silva (2000), a concepção do modelo consiste em traçar eixos conforme a natureza do trabalho e subdividi-los em características de complexidade, correlacionando-os aos resultados esperados. Após esse processo é definido um conjunto de conhecimentos e experiências que se fazem necessárias à obtenção dos resultados. Assim é possível relacionar o que é cobrado do colaborador e quais são os seus conjuntos de competências, resultando no que ele consegue proporcionar a organização.

Dutra (2010) menciona que o modelo é composto por um processo no qual existem inputs e outputs, que representam respectivamente, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e a agregação de valor ao final do processo.

É possível, por meio da figura abaixo identificar a estrutura básica do modelo de Dutra (2010) composto pelos autores mencionados.

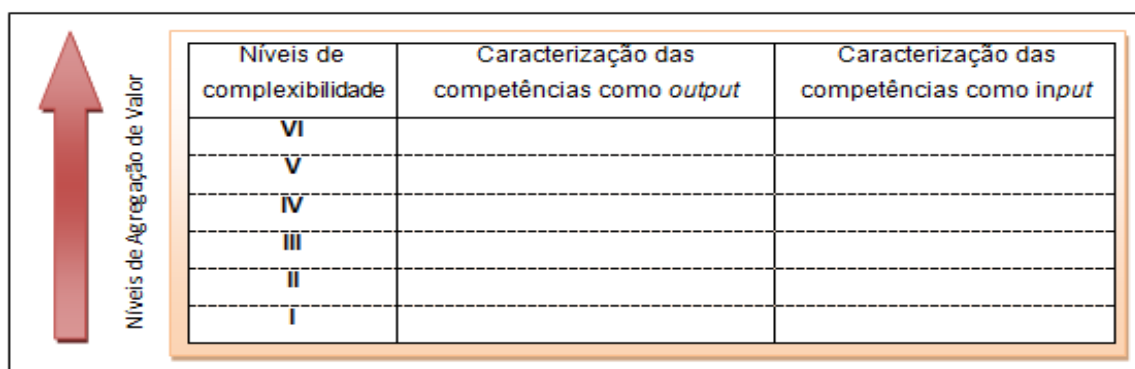


Figura 1: Estrutura Básica do Modelo baseado em competências.
Fonte: Dutra, Hipólito e Silva (2000), com adaptações.

Baseado no modelo exposto, o autor afirma que “a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento na organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo” (DUTRA, 2010, p. 29).

Outro modelo conhecido que será exemplificado a seguir é o proposto por Guimarães (2001 apud CARBONE et al., 2009).

Para esse autor o Modelo de Gestão por Competência, que pode ser visualizado na figura 2, inicia-se na formulação da estratégia organizacional, como já mencionando anteriormente. Nessa fase a organização tem a oportunidade de definir missão, visão e objetivos futuros, ou seja, discorrer sobre qual o propósito principal de existência da empresa; como esse propósito pode ser alcançado, de forma a representar as vontades futuras da organização; e qual caminho ela vai seguir. Dessa forma, espera-se definir os indicadores de desempenho e metas, identificando as competências necessárias a fim de proporcionar a organização o alcance da missão, visão e objetivos, ou seja, o desempenho esperado.

Diante disso, Carbone et al. (2005 apud BRANDÃO; BABRY, 2005), afirmam que a organização que possui a sua estratégia de mercado formulada, têm possibilidade de mapear e estruturar melhor as competências necessárias a cada cargo, posto que, uma vez formulada a estratégia, a organização consegue identificar onde ela quer chegar no futuro e principalmente o que deve ser feito e como deve ser feito para o alcance desses objetivos.

Depois de feita as etapas de formulação da estratégia organizacional (missão, visão e objetivos) são definidos os indicadores de desempenho e diagnósticos das competências essenciais à organização. Carbone et al., (2009) mencionam que deve ser feito o mapeamento das competências organizacionais e humanas ou individuais. O mapeamento identifica as lacunas entre as competências necessárias ou essenciais e o alcance do desempenho esperado por meio das competências humanas ou individuais já existentes na organização.

O passo inicial do mapeamento de competências consiste em identificar as competências essenciais e individuais. Podem ser utilizados outros métodos, entretanto para esses autores a identificação é feita inicialmente por meio de pesquisa documental, incluindo a análise de conteúdo da missão, visão e objetivos da estratégia organizacional. Posteriormente é feita uma coleta de dados com pessoas-chave da organização. Tendo as duas informações é feito um

emparelhamento entre elas, para assim, obter as competências em falta na organização (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003 apud BRANDÃO; BABRY 2005).

Carbone et al. (2005 apud BRANDÃO; BABRY, 2005) descrevem as competências do cargo de acordo com o referencial de desempenho, ou seja, comportamentos esperados no ambiente de trabalho, impossibilitando ao colaborador a interpretação pessoal do que dever ser feito.

De forma resumida, o mapeamento de competências ao seu final deve representar um desempenho ou comportamento do que é esperado pelo profissional, ou seja, o que ele deve ser capaz de fazer (BRANDÃO; BABRY 2005).

Após o diagnóstico das competências, a organização deve ser capaz de desenvolver as competências internas.

Após o planejamento é possível identificar quais os tipos de competências a organização necessitará. Desse modo o recrutamento e seleção, bem como o treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração estarão voltados e atrelados ao modelo de gestão por competência, com o intuito de obter os resultados organizacionais esperados.

Assim, de acordo com os autores supracitados o modelo consegue identificar quais competências estão em falta causando prejuízo à organização, são as chamadas “lacunas” de competência. A organização após a identificação dessas “lacunas” tem a oportunidade de desenvolver a carência dessas competências. Entretanto, a ausência do desenvolvimento dessas competências, tende apenas a aumentar essas lacunas.

A todo tempo, novas competências são exigidas no mercado, devido a atual complexidade do ambiente em que as empresas estão inseridas. Sejam competências pessoais ou organizacionais, todas elas podem se tornar obsoletas, por esse motivo é fundamental o constante desenvolvimento de competências, bem como a captação de novas competências (BRANDÃO; BABRY 2005).

O modelo segue pelo processo de captação e integração de competências externas. A integração acontece individualmente, através de recrutamento e seleção, e nas organizações, por meio de ações como o *joint-venture* ou alianças estratégicas (BRANDÃO; GUIMARAES, 2001, apud CARBONE et al., 2009).

Passando por essas etapas, os autores citados, afirmam que é possível elaborar planos operacionais de trabalho e gestão capazes de identificar o desempenho e

grau de complexidade de cada cargo, a fim de remunerar equipes e indivíduos de acordo com a obtenção dos resultados esperados.

Por fim, Carbone et al. (2009) sugerem que ao final do processo seja feito um acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados, comparando com aqueles que eram esperados. Comparam-se também as mudanças sofridas após a implementação do modelo, os resultados obtidos antes e depois de sua implementação. Durante essa avaliação é verificado se as ações adotadas pela organização foram eficazes em promover e desenvolver as competências. Essa fase é o retroalimentador do sistema. É ela quem ajuda a subsidiar novas etapas do processo, garantindo informações capazes de movimentar o modelo de gestão por competência.

A seguir será exposto o fluxo do modelo de gestão por competência proposto por Guimarães (2001, apud CARBONE et al. 2009).

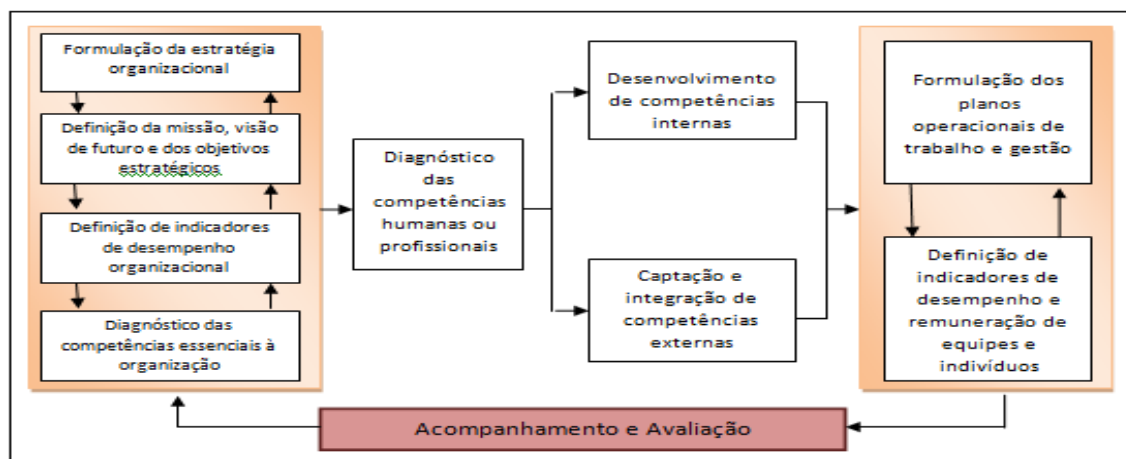


Figura 2: Modelo de Gestão por Competência

Fonte: Guimarães et al. (2001 apud CARBONE et al., 2009), com adaptações.

O modelo de gestão por competência quando estruturado e inserido na organização, garante simplicidade e transparência de processos e informações, otimizando recursos. Facilita no direcionamento da retenção e no desenvolvimento profissional, potencializando o encontro de novos talentos para a empresa, além de diminuir custos, melhorando os investimentos. O modelo possui flexibilidade, podendo se adaptar a ações futuras de mudança de estruturação, organização de trabalho e tecnologia. Contribui para tornar a empresa justa, remunerando seus colaboradores de acordo com a agregação de valor de cada um (DUTRA, 2001.).

Com a implementação do modelo, a organização tem significativo impacto nas suas ações de gestão de pessoas, refletindo assim nas pessoas de forma individual e consequentemente nos resultados organizacionais (CARBONE et al., 2009). Isso porque, as estratégias organizacionais coligadas aos diagnósticos de competências auxiliam a empresa no planejamento das ações de gestão de pessoas, como já mencionado. Esse auxílio traz ganhos importantes para a organização como um todo, posto que, as competências compõem a avaliação de desempenho, que por sua vez, servem como orientadoras para a educação corporativa – um dos subsistemas da gestão de pessoas – e seus processos de identificação das necessidades de aprendizagem. Essas necessidades só podem ser tangíveis à organização por meio do mapeamento das competências, pois é por meio dele que se consegue identificar as lacunas, e assim preenchê-las progressivamente (CARBONE et al., 2009).

O auxílio do modelo de gestão por competência à gestão de pessoas garante maior facilidade e clareza no processo de avaliação de desempenho e *feedback*, proporcionando tanto para avaliador quanto para avaliado um processo válido (LUSTRI; MIURA, 2005).

A gestão por competência auxilia também no processo de identificação e alocação de talentos, como menciona Carbone et al. (2009). Para eles, organizações que trabalham com o mapeamento das competências conseguem alocar melhor seus colaboradores, descobrindo talentos que anteriormente poderiam não ser utilizados de forma a propiciar seu melhor desempenho. Afirmam também que é possível recrutar e selecionar melhor seus futuros colaboradores, uma vez que, pessoas que pleitearão as vagas deverão possuir as competências pessoais e comportamentais exigidas para o cargo, de forma a suprir as competências essenciais à organização.

Outro benefício mencionado pelos autores, é no que tange a orientação e gestão de carreira. Pois, partindo do mapeamento de competências, as organizações conseguem conciliar suas necessidades às oportunidades profissionais que ela dispõe aos seus colaboradores e às aspirações de crescimento de cada um deles.

Lustri e Miura (2005, p. 09), corroboram com esse pensamento quando afirmam, em seus estudos realizados em uma empresa nacional prestadora de serviços, que a gestão por competência emite “clareza no direcionamento da carreira em virtude do conhecimento das competências valorizadas pela empresa”.

Carbone et al. (2009), mencionam ainda que organizações que passam a trabalhar com a gestão por competência conseguem remunerar seus funcionários de forma justa, proporcionando motivação entre eles. Assim, os colaboradores “sentem-se inclinados ou pré-dispostos ao desenvolvimento das competências valorizadas pela organização” (CARBONE et al., 2009, p. 74.).

Percebe-se então que todos os benefícios gerados pela gestão por competência, muito alinhados a gestão de pessoas, possuem um ponto em comum: os resultados organizacionais. O melhoramento dos processos de gestão de pessoas na organização refletirá essencialmente nos colaboradores, motivando-os a alcançarem resultados positivos, proporcionando melhores condições de trabalho e garantindo crescimento profissional. Por conseguinte, mantendo-os motivados, estima-se que os resultados organizacionais sejam satisfatórios, e que os objetivos estratégicos possam ser atingidos de forma eficiente e eficaz (CARBONE et al., 2009).

Os autores enfatizam também, que mapeando as competências organizacionais, é possível conseguir estabelecer novas estratégias, para um mercado altamente competitivo, onde a todo tempo novas competências essenciais à organização devem surgir. Dessa forma o processo de planejamento é retroalimentado, o que condiz com a abordagem sistêmica.

Assim como para a organização, existem benefícios para os colaboradores, conforme menciona Dutra (2001). Esse modelo agrega ganhos significativos, uma vez que, é possível ao profissional obter crescimento na carreira pessoal, além de contar com condições claras e objetivas que facilitam a mobilidade entre carreiras abrangidas pelo modelo. Partindo do modelo, o profissional é remunerado de forma justa, recebendo o equivalente a complexidade das responsabilidades atribuídas a ele, estimulando seu autodesenvolvimento e a ampliação do espaço de atuação.

Le Bortef (2003, apud LUSTRI; MIURA, 2005), afirma que levando em conta o contexto histórico, há a necessidade das organizações buscarem recursos humanos mais capacitados, devido à alta competitividade do mercado. Havendo essa necessidade, as organizações tendem a gerir pessoas de acordo com suas habilidades e conhecimentos. As competências assim tornam-se pontos críticos à organização, visto que seu conceito passa a ser mais adequado à gestão de pessoas, pois auxilia na mobilidade profissional vivida de fato nas empresas atuais.

Outros aspectos favoráveis ao modelo de gestão por competência, mencionados por Lustri e Miura (2005) em seus estudos é no que tange a notoriedade dos objetivos e estratégias organizacionais por todos os colaboradores, que passam a conhecer e compreender melhor as suas contribuições à organização. As autoras mencionam também que colaboradores que participam do modelo de gestão por competência conseguem identificar suas próprias lacunas, avaliando onde há a necessidade de melhorar e desenvolver suas competências para alcançar resultados mais satisfatórios. Assim, as pessoas conseguem enxergar e entender as expectativas da empresa em relação a elas.

Dutra, Hipólito e Silva (2000), mencionam em seus estudos realizados em uma empresa de telecomunicação, que um modelo de gestão por competência facilita o gerenciamento. Logo, para um gestor a possibilidade de cometer injustiças torna-se praticamente nula, ajudando-o a conhecer melhor os seus subordinados. Para eles outro fator importante observado nos estudos é com relação à gestão do desempenho, que se tornou mais simples, obtendo maior facilidade em orientar os subordinados. A carreira foi outro fator positivo, pois foi possível perceber uma maior oportunidade no crescimento profissional. Um dos pontos-chaves no estudo foi a aceitação de um modelo por competência por parte dos funcionários, que se mostraram receptivos e confiantes, apostando em mudanças positivas.

Os autores concluem que a gestão por competência é uma alternativa real para estruturar as ações de recursos humanos, como foi observado na pesquisa realizada na empresa de telecomunicação, onde afirmam que o modelo pode suprir as principais necessidades emergentes da gestão de pessoas, a fim de sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo.

Para finalizar, Brandão e Babry (2005) afirmam que assim como empresas privadas o serviço público vem procurando acompanhar as mudanças no mundo organizacional. O serviço público vem utilizando gestões, como a baseada nas competências, a fim de proporcionar alternativas de gestão flexíveis e empreendedoras, possibilitando melhorias na qualidade e eficiência nos serviços prestados à sociedade. Assim, órgãos públicos com o auxílio de um modelo de gestão por competência, começam a nortear as orientações profissionais, avaliação de desempenho, planejamento de carreira, entre outros processos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir será relatado qual a metodologia utilizada na realização deste artigo. Além de demonstrar de que forma se deu a coleta e tratamento dos dados, bem como a descrição sucinta dos participantes e da unidade de análise.

3.1 Metodologia da Pesquisa

A presente pesquisa pode ser classificada como um estudo exploratório, pois segundo Junior (2003), ela está voltada para o fenômeno que se quer conhecer, quando o pesquisador não tem conhecimento das dimensões analisadas e busca um entendimento global do problema. Logo, por meio dessa pesquisa foi possível identificar quais as expectativas dos servidores responsáveis pelo projeto de gestão por competência do TCU.

O método de abordagem do problema é predominantemente qualitativo, pois o que se almeja é compreender o caso estudado, e não focar em uma explicação. Não se procura o rigor da precisão numérica de uma análise quantitativa, mas sim ultrapassar esses limites para a compreensão dos resultados expostos (RAMPAZZO, 2004). Assim, por meio de uma entrevista semi-estruturada, foi possível, compreender as expectativas em relação aos resultados da gestão por competência dentro do TCU.

Para isso, também foi utilizado uma pesquisa bibliográfica para analisar o termo competência, apontar as estruturas e os principais benefícios ocorrentes do modelo de gestão por competência, bem como uma pesquisa documental, para a análise de como a gestão vem sendo utilizada dentro do TCU. O entrelaçamento dessas informações facilitou a avaliação, o planejamento e a conduta da pesquisa (BENZ; NEWMAN, 1998; CRESWELL, 1994).

3.2 Instrumentos

Assim sendo, os instrumentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa foram:

1. Periódicos acadêmicos retirados de fontes como: Scielo, Anpad e Google Acadêmico, procurados a partir de palavras chaves como competências, gestão por competência e gestão de pessoas baseado em competências, bem como livros retirados de acervos, utilizando as mesmas palavras chaves.

2. Projeto de Revisão do Modelo de Gestão por Competência, atualizado em 13 de abril de 2011, cedido pelo TCU.
3. Entrevista semi-estruturada, com o intuito de conseguir coletar as expectativas dos responsáveis pela elaboração do projeto de gestão por competência dentro do Tribunal, visto que, por ela foi possível obter informações acerca do que as pessoas creem, esperam, sentem ou desejam (SELLTIZ et al., 1967 apud GIL, 1999). Que é o que se espera.

3.3 Participantes e procedimentos empíricos

A entrevista foi realizada com os três principais nomes referentes ao projeto dentro do TCU. O primeiro entrevistado é servidor há quase quatro anos, e trabalha a dois com o projeto de gestão por competência, e teve experiência com o tema em outro órgão. O segundo entrevistado é servidor do tribunal há quase oito anos, tendo participado do projeto por todo esse período. Por fim, o terceiro entrevistado está no Tribunal há mais de quatro anos, participando do projeto desde então e também possui experiência no assunto trabalhando para outro órgão público.

A entrevista foi realizada de forma individual, para garantir o juízo de cada entrevistado. Todas as três entrevistas foram baseadas em onze perguntas iniciais que foram norteadoras do processo. As respostas serão registradas por meio de anotações e gravação pré-concedida pelos entrevistados. O tempo médio estimado para a conclusão da entrevista individual foi de meia hora. Sendo que as três entrevistas foram concluídas em duas semanas.

3.4 Unidade de Análise

O órgão estudado foi o Tribunal de Contas da União - TCU. Dois pontos foram os motivadores desse estudo. O primeiro, pelo TCU, um órgão da administração pública, adotar uma política de gestão de pessoas apoiada nas estratégias organizacionais, assim modificando vários processos e adotando outros, como o modelo de competências, algo além do que pode ser visto em outros órgãos públicos. O que consequentemente gera curiosidade. Outro ponto, pela então adoção do modelo em 2006, que não teve êxito. E pela iniciativa em 2009 pela reestruturação para a adaptação do modelo. A persistência por parte do órgão remete a importância da sua implementação. Assim, este estudo se motivou a

conhecer quais as expectativas das pessoas envolvidas no projeto de gestão por competência no TCU (BRASIL, 2011.).

Como já mencionado o TCU teve a sua primeira tentativa de implementação do modelo em meados de 2006. Essa implementação é resultado de inúmeras mudanças que até hoje ocorrem no Tribunal. O objetivo é alinhar os processos de gestão de pessoa aos objetivos e metas estratégicas do órgão (BRASIL, 2011.).

A proposta inicial do modelo de competência surgiu por meio do Projeto Atena, em 2003. O projeto pretendia mapear os perfis profissionais, utilizando as competências profissionais, decorrentes das necessidades de alinhamento e adequação dos perfis às necessidades organizacionais (BRASIL, 2011.).

Após a sua primeira tentativa de implementação em 2006, feita por uma empresa de consultoria externa, o Instituto Sezerdello Corrêa (ISC), que foi instituído pela resolução TCU nº 19 de 09/11/1994, como uma unidade de apoio estratégico do TCU, e que desde o princípio auxilia na elaboração do projeto, identificou algumas dificuldades que precisavam ser sanadas para a eficiência no projeto. Foi percebida a dificuldade nos processos de gestão de pessoas decorrentes da falta de uniformidade e descrição das competências, bem como no atendimento teórico prático das competências, e no uso das escalas que muitas vezes não refletiam a realidade do órgão e de suas unidades. Conseguiu-se diagnosticar as seguintes situações (BRASIL, 2011):

- Mapeamento realizado sem um propósito definido;
- Dificuldades de partir das competências técnicas para desenhar os programas educacionais;
- Competências técnicas sem descrição de entrega esperada.

Assim, após o ISC tomar a iniciativa de rever o modelo, sentiu-se a necessidade de um alinhamento entre ISC, que até dezembro de 2010 geria o modelo de gestão por competência, à Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGEP) do Tribunal (BRASIL, 2011).

É possível perceber essa necessidade quando em documentos analisados se menciona que “um ponto destacado desde o início do processo de revisão foi à importância da parceria entre ISC e SEGEP, de modo a garantir uma visão do modelo, em especial na sua aplicação aos processos de responsabilidade de cada unidade” (BRASIL, 2011, p.9).

O processo de revisão teve início com uma discussão do termo competência. Para o TCU o termo passou a ser vista como “a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor, no contexto de trabalho, para, individualmente ou em equipe, alcançar os resultados esperados pela organização” (BRASIL, 2011, p. 5).

É importante mencionar que as referências utilizadas pelo TCU para embasar o modelo utilizado, partem de premissas americanas e francesas, como já mencionadas e explicadas neste artigo. Assim, autores como: Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, Joel de Souza Dutra entre outros nomes renomados na área de gestão de pessoas e por competência, foram utilizados por se embasarem nessas premissas. Entretanto, o modelo empregado pelo TCU aborda principalmente aspectos mencionados por Dutra (2001), como pode ser visto na figura 1 presente na revisão de literatura deste artigo.

Vale ressaltar ainda que mesmo o TCU utilizando o modelo de Dutra (2001) como o centro do projeto, ou seja, a forma como qual será atribuída às competências, o modelo proposto por Guimarães (2001, apud CARBONE et al., 2009), visualizado na figura 2 da revisão de literatura também é utilizado para nortear o processo de gestão por competência dentro do Tribunal.

O modelo utilizado pelo Tribunal conta com aspectos, tais como: agregação de valor, trajetória profissional e espaço ocupacional. Dessa forma, faz-se uma relação onde o **espaço ocupacional** (estágio de domínio da competência) demonstra qual é a **trajetória profissional** (ao ultrapassar cada trajetória o servidor agrega complexidade, responsabilidades, domínio de competências associadas e autonomia em decisões.) associada a um **conjunto de entregas** (comportamentos esperados pela organização) (BRASIL, 2011).

Liderança e Gestão	Controle Externo ou Interno	Apoio Estratégico*	Apoio Administrativo
GE 2			
GE 1			
GT2	CEL 3	EST 3	ADM 4
GT1	CEL 2	EST 2	ADM 3
GOP 1	CEL 1	EST 1	ADM 2
			ADM 1

* Tecnologia da Informação, Planejamento, Gestão de Pessoas, Educação Corporativa, Gestão da Informação, Comunicação Social, Relações Externas e Assessoramento Técnico.

Figura 3: Trajetórias Profissionais TCU
Fonte: Brasil (2011).

É possível verificar essa relação, por meio da figura acima, onde a “trajetória se organiza em diferentes espaços ocupacionais de acordo com o nível de complexidade” (BRASIL, 2011, p. 9).

3.5 Procedimentos de Análise de Resultados

Após serem realizadas as entrevistas, as respostas foram transcritas em todos os seus detalhes. Em um segundo momento foi criada uma tabela categorizando os termos-chaves referentes à expectativa, onde assim foi possível fazer uma análise de conteúdo partindo do que foi obtido a partir das três entrevistas, agrupando comentários e termos-chaves em cada uma das categorizações, de acordo com as frequências e valências respectivas. A frequência representa a quantidade de relatos encontrados em cada categoria e a valência por sua vez, se cada relato agrega valor positivo ou negativo às categorias.

Ao final, discutiu-se o que foi encontrado na análise de conteúdo com o referencial teórico, de forma a fomentar novas discussões e alcançar os resultados deste artigo por meio do problema e objetivo que se definem em identificar as expectativas dos servidores responsáveis pelo projeto de gestão por competência, apresentando as suas previsões de resultado desse modelo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A composição da análise de conteúdo partiu de palavras-chaves, selecionadas pela autora dessa pesquisa de acordo com referências citadas na revisão de literatura. Sendo elas: **Simplicidade e transparência:** relacionado à comunicação, vislumbre de objetivos e ações dentro do Tribunal, de forma a proporcionar maior clareza tanto ao TCU, quanto aos servidores; **Desenvolvimento profissional:** ações facilitadoras para o desenvolvimento profissional dentro do Tribunal; **Empresa justa:** em relação ao deslocamento interno, alocação e desenvolvimento; **Resultados organizacionais;** **Avaliação de desempenho;** **Definição e alocação de talentos;** **Motivação;** **Processos;** **Objetivos Estratégicos;** **Recursos Humanos mais capacitados;** **Resistência:** em relação ao modelo de gestão por competência dentro do TCU; **Facilitador do gerenciamento:** gerenciar diferentes áreas do

Tribunal de forma mais efetiva e eficaz; **Nortear as orientações profissionais e Gestão de pessoas.**

Assim, conseguiu-se identificar quais são as expectativas presentes em cada um dos entrevistados para a implementação do modelo de gestão por competência dentro do Tribunal. Foi possível, inclusive, perceber que algumas ações como alocação, desenvolvimento profissional, maior clareza e simplicidade, recursos humanos mais capacitados já podem ser vistos dentro do Tribunal. A maior expectativa agora está relacionada aos resultados agregados a todas essas ações para o Tribunal como todo.

Os quadros das análises referentes às entrevistas e que serviram como base para a estruturação dos resultados, encontram-se nos apêndices deste artigo.

Inicialmente é importante mencionar que o modelo já começou a ser implantado em algumas áreas do TCU. Principalmente na movimentação de servidores que se encontram em outros Estados (SECEX - Secretária de Controle Externo dos Estados). Ou seja, a alocação de um Estado para o outro já vem sendo feita por meio das competências. Um dos entrevistados mencionou que era muito comum um servidor ser transferido de um Estado para o outro e quando chegava ao novo local de trabalho ele não estava apto para exercer aquelas funções, ou seja, não resolvia as necessidades da unidade. Após implementarem as competências nesse processo de alocação, verificou-se que os gestores identificavam quais as competências prioritárias e por meio delas acontecia a alocação dos servidores, evitando assim, ociosidade do serviço, e consequentemente uma melhora nos resultados.

Outra área que já utiliza o mapeamento das competências é a de liderança e gestão. Um dos produtos mais ajustados feito pela consultoria externa, que sofreu poucas alterações na revisão do modelo. Para essa área foi criada uma página *on-line*, onde os servidores tem acesso a conteúdos respectivos a cada competência, que deve ser entrega em determinados períodos.

É importante ressaltar que a implementação do modelo é algo demorado, que requer muita orientação e *feedback*. Sendo assim, os três entrevistados são unânimes ao dizer que ainda há um longo caminho a percorrer, muitos desafios a serem vencidos e principalmente muitos objetivos a serem cumpridos.

Diante disso, o primeiro ponto a ser comentada é simplicidade e transparência.

Percebe-se que os três entrevistados são categóricos ao dizer que o modelo proporciona maior clareza e até mesmo simplifica na relação entre servidor e órgão.

Ou seja, o que o órgão precisa em termos de proatividade, de entregas para assim, poder chegar aos resultados desejáveis e em contrapartida o que é necessário para que o servidor alcance os seus objetivos dentro do órgão. Assim, o modelo proporciona um melhor direcionamento para a gestão de pessoas, já que o caminho tanto para o sucesso do alcance dos objetivos do órgão, quanto para o sucesso do alcance dos objetivos do servidor já estão traçados. Resta a cada um fazer a sua parte e esperar pelos resultados respectivos. A ideia fica mais clara pelo ponto de vista de um dos entrevistados, que relata que: “Em gestão de pessoas o que você quer? Você quer, é... direcionar comportamento, você quer modelar pessoas. E é muito fácil você passar mensagens dúbias, ambíguas. Agora se você tem um elemento que é o norteador dos processos, você passa a mensagem clara, e aí você consegue de fato modelar comportamento.”.

Carbone et al. (2009), evidencia essa ideia ao dizer que o modelo de gestão por competência quando estruturado e inserido na organização, garante a ela, simplicidade e transparência de processos e informações, otimizando recursos.

Sendo assim, uma das primeiras expectativas em relação ao modelo é conseguir clareza nas informações, auxiliando os processos de gestão de pessoas dentro do Tribunal, de forma a transmitir as informações necessárias sem qualquer tipo de ruído, obtendo assim resultados satisfatórios, fato observado nas áreas em que o modelo vem sendo implementado.

O segundo ponto a ser comentado é a definição e alocação de talentos. Um dos entrevistados relatou que: “Eu estou mudando a pessoa de trajetória, para liderança e gestão pra reconhecer a excelência dele na trajetória de controle externo. Então são trajetórias diferentes, que consequentemente são competências diferentes, são conhecimentos habilidades e atitudes diferentes. Isso deixa a desejar. Se eu reconheço que a pessoa tem excelente trajetória, ela tem que ser premiada naquela trajetória.”.

Tal fato é visto na teoria proposta por Carbone et al. (2009) que afirmam que organizações que trabalham com o mapeamento de competências conseguem alocar melhor seus colaboradores, descobrindo talentos que anteriormente poderiam não ser utilizados de forma a propiciar seu melhor desempenho.

A afirmativa citada acima começou a ser evidenciada pelos responsáveis do projeto no Tribunal. Como já mencionado alguns dos processos de alocação dentro do Tribunal, como para a trajetória de liderança e gestão, alocação de uma SECEX

para outra e até mesmo alguns processos internos, ou seja, na própria sede, já são norteados pelas competências. Os resultados até agora, segundo os entrevistados, vêm se mostrando satisfatórios, tanto no auxílio aos processos de gestão de pessoas, bem como nos resultados dos trabalhos realizados.

Um exemplo citado por um dos entrevistados é com relação ao reconhecimento pela excelência de algum trabalho realizado. Para ele, um fato que acontece principalmente em órgãos da administração pública. Muitas vezes reconhece-se um servidor lotado na trajetória de controle externo, colocando-o na trajetória de liderança e gestão. Por muito tempo observou-se que esse reconhecimento pode não ser positivo nem para o servidor e muito menos para o órgão, tendo em vista que o servidor pode não apresentar a mesma produtividade anterior, assim como o órgão não ter mais a eficiência de antes. A gestão por competência, por sua vez, pode vir a auxiliar nesse reconhecimento, já que, como mencionado ela transmite clareza, e assim é possível deslumbrar se esse servidor que merece ser premiado tem as competências essenciais ou mínimas para compor a trajetória de liderança e gestão, posto que, do contrário essa premiação deverá ocorrer na sua própria trajetória, até o momento dele estar preparado e querer seguir para outra trajetória.

Assim, com a continuidade da implementação do modelo, será possível utilizar melhor os recursos humanos disponíveis dentro do Tribunal, de forma a proporcionar melhores resultados.

O modelo proporciona ao servidor enxergar quais são as suas possíveis trajetórias dentro do tribunal. Sabe o que ele precisa fazer e como fazer para conseguir ser realocado e caminhar entre essas trajetórias. Assim, o Tribunal consegue um processo contínuo de incentivo e motivação por parte desse servidor, o que conseqüentemente o tornará mais satisfeito, proporcionando melhores resultados ao órgão.

Uma grande expectativa cerca a questão das orientações profissionais. O terceiro entrevistado menciona sobre o “servidor acomodado”, uma característica comum, ligado à cultura imposta ao serviço público. Por esse motivo o modelo no Tribunal tenta proporcionar aos servidores a oportunidade de guiar a sua trajetória. Dizer a que ele veio, qual o seu papel e a sua função dentro do TCU, como pode ser vislumbrado quando um dos entrevistados diz: “ele pode saber o que é necessário e se desenvolver, preparar adequadamente.”.

Assim, o modelo proporciona ao servidor a oportunidade de gerir a sua carreira. Ele sabe que para conseguir chegar a uma determinada área, ele deve fazer aquilo que o Tribunal estipulou, logo ele estará investindo na sua carreira profissional e também no Tribunal. Com o modelo o TCU estará instigando o servidor a não ficar parado, evitando o comodismo, e galgando novos desafios. Até mesmo porque, o que se espera é conseguir junto ao modelo de gestão por competência o auxílio de uma avaliação de desempenho, capaz de verificar se as entregas destinadas as trajetórias de cada competência estão sendo cumpridas e assim elaborar uma gestão das consequências.

Auxiliando nesse pensamento Carbone et al. (2009), assim como Lustri e Miura (2005) acreditam que por meio da gestão por competência é possível, conciliar as necessidades da organização às oportunidades profissionais que ela dispõe aos seus colaboradores e às aspirações de crescimento de cada um deles. As autoras afirmam ainda que em seus estudos realizados em uma empresa prestadora de serviços a autogestão pôde ser visualizada, bem como o impacto positivo que ela proporcionou aos resultados organizacionais.

Dutra (2001), assim como Lustri e Miura (2005) compartilham pensamentos quando afirmam que é possível ao profissional obter crescimento na carreira pessoal, além de contar com condições claras e objetivas que facilitam a mobilidade entre carreiras abrangidas pelo modelo. Conseguem ainda identificar suas próprias lacunas, avaliando onde há a necessidade de melhorar e desenvolver suas competências para alcançar resultados mais satisfatórios.

Dessa forma a autogestão, mencionada pelos entrevistados, está intimamente associada à alocação e as duas a questão da simplicidade e transparência. São todas expectativas que conversam entre si. Assim, outro ponto a ser comentado é a avaliação de desempenho, que como já mencionada está associada principalmente a autogestão da carreira. Na opinião dos entrevistados, uma das maiores expectativas é conciliar a avaliação de desempenho ao modelo de gestão por competência, no âmbito do Tribunal.

Para Carbone et al. (2009) as competências compõem a avaliação de desempenho, facilitando os processos de identificação das necessidades de aprendizagem. Assim, é possível conseguir identificar as lacunas, e consequentemente preenchê-las progressivamente.

Auxiliado a isso, Lustri e Miura (2005) observam que o modelo proporciona maior facilidade e clareza no processo de avaliação de desempenho e *feedback*, proporcionando tanto para avaliador quanto para avaliado um processo válido.

É possível perceber que as teorias citadas acima vão ao encontro do que foi mencionado pelos entrevistados, posto que, estes afirmam que a avaliação de desempenho é uma parte fundamental para o acontecimento eficaz do modelo de gestão por competência, já que ela é responsável em identificar se as entregas necessárias estão sendo feitas dentro do Tribunal.

Um dos entrevistados foi categórico ao mencionar que a avaliação de desempenho é o centro do modelo de gestão de pessoas, que é o principal influenciado em relação aos resultados pelo modelo baseado em competências. Logo, para que os resultados possam surgir de forma mais expressiva e positiva, deve-se fazer uma avaliação que mensure se as competências estão sendo entregues corretamente. Duas respostas podem surgir. Uma positiva, de que as entregas estão sendo feitas de maneira a gerar os resultados esperados. Ou uma negativa, os resultados não estão sendo alcançados. Sabendo disso, fica mais fácil detectar o problema, e corrigi-lo para que ele não volte a acontecer.

Entretanto essa é uma fase ainda não alcançada pelo TCU. Uma fase esperada, quando a gestão por competência estiver atrelada e mensurada pela avaliação de desempenho. Como expõe um dos entrevistados ao dizer “que seria o “nirvana”, o “melhor dos mundos” para o modelo.”.

Partindo de tudo o que já foi mencionado até aqui pode-se inferir que o Tribunal, com a ajuda do modelo terá funcionários mais capacitados para a realização das atividades necessárias para o seu funcionamento pleno. Assim, inicia-se o próximo ponto a ser abordado: recursos humanos mais capacitados.

Um dos principais objetivos do modelo de gestão por competência, é o mapeamento das competências. Por meio dele é possível identificar as competências pessoais de cada servidor, podendo assim vislumbrar os seus potenciais. Por meio desse mapeamento o Tribunal consegue identificar os servidores certos para compor um determinado tipo de trabalho. Dois benefícios podem ser facilmente detectados aqui. O primeiro com relação a maior satisfação do servidor que certamente será alocado em uma área de seu interesse, que ele se preparou para exercer. O outro, com relação aos resultados. O servidor satisfeito

tende a apresentar resultados mais eficazes. Dessa forma, é possível perceber que o Tribunal terá servidores mais capacitados para exercer as suas funções.

Um dos motivos mencionados nesse artigo para as organizações buscarem recursos humanos mais capacitados, se deu pela recente pressão do mercado, se tornando cada vez mais competitivo, como menciona Le Bortef (2003, apud LUSTRI; MIURA, 2005). Pode-se imaginar que a competitividade só acontece na iniciativa privada. No entanto ela está presente também no serviço público. Para o TCU ela está mais presente nos seus objetivos estratégicos, já que tem por finalidade mostrar a sociedade um órgão atuante e prestativo, capaz de exercer a função a que lhe foi imposta, o de controlador da união.

Dessa forma, o Tribunal busca profissionais mais capacitados. Isso ocorre desde o processo seletivo, realizado por meio do concurso público, a alocação desses profissionais e o seu desenvolvimento. Como é possível perceber na fala de um dos entrevistados ao dizer que “se você consegue vislumbrar certo potencial, você pode capacitar antecipadamente esse servidor para futuras demandas ou futuras produções dentro do Tribunal.”.

Até agora foi mencionado assuntos tais como: simplicidade e transparência, orientações profissionais, avaliação de desempenho, recursos humanos mais capacitados. É possível perceber que todos eles trazem um ponto em comum: São partes que compõem os processos de gestão de pessoas.

Pode-se inferir então, que os resultados apresentados até o presente momento influenciam diretamente os processos da gestão de pessoas. O que já tinha sido mencionado por esse artigo e agora vem sendo confirmado.

Pretende-se que o modelo de gestão por competência oriente as ações da gestão de pessoas, conseguindo assim, maior simplicidade e transparência em seus processos e nas relações entre servidores e Tribunal: facilitando o desenvolvimento profissional; definindo e alocando os servidores de acordo com os seus talentos e descobrindo novos talentos; norteando as orientações profissionais, por meio da autogestão, obtendo assim recursos humanos mais capacitados e aptos a exercerem as funções que lhes foram designadas; possibilitando a avaliação do desempenho dos servidores; premiando quando necessário e descobrindo as necessidades de aprendizagem; fazendo do Tribunal, um órgão justo. Desta forma os servidores se sentirão mais motivados, visto que os processos serão

apresentados de forma clara e concisa, evitando assim possíveis resistências que muitas vezes surgem.

Espera-se então que facilitando o gerenciamento dentro do Tribunal em virtude do modelo os objetivos estratégicos possam ser supridos, alcançando a missão e visão, e chegando aos resultados organizacionais esperados.

Conseguindo então articular os processos de gestão de pessoas, o TCU conseguirá alcançar os seus objetivos estratégicos, como é possível perceber na fala de um dos entrevistados: “Um desempenho que converse com os objetivos estratégicos do órgão. Que realize a missão dele e que o leve na direção da visão. Você executa a missão em busca dessa visão. E pra isso você precisa de desempenho diferenciado.”.

Para os entrevistados, o alcance dos objetivos estratégicos acontece de acordo com aquilo que o Tribunal estipula que deve ser feito, ou seja, quais as entregas necessárias. A partir do momento que a gestão de pessoas é apoiada a um modelo coerente fica mais fácil gerir os recursos humanos, ajudando-os a conseguirem efetivar e potencializar as suas entregas.

Lustri e Miura (2005) apoiam isso ao mencionar em seus estudos que ao existir a notoriedade dos objetivos e estratégias organizacionais por todos os colaboradores, eles passam a conhecer e compreender melhor as suas contribuições à organização.

Dessa forma, quando há o alcance dos objetivos estratégicos, há, por conseguinte o alcance dos resultados organizacionais, que na realidade é o espelho de todas as ações envolvidas na gestão baseada em competências. A gestão de competência é um processo de mudança organizacional. Para saber se as expectativas foram alcançadas e a mudança de fato contribuiu para o melhoramento daquilo que foi envolvido, é preciso avaliar os resultados finais, o que foi agregado de positivo, para então futuramente maximizar esses resultados sempre os aprimorando, ou aquilo que demonstrou ser negativo retomando ao início do processo para saná-lo evitando futuros erros.

Como sugere Carbone et al. (2009) ao dizer que ao final do processo deve ser feito um acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados, comparando com aqueles que eram esperados. Compara-se também as mudanças sofridas após a implementação do modelo, os resultados obtidos antes e depois de sua implementação. Durante essa avaliação é verificado se as ações adotadas pela

organização foram eficazes em promover e desenvolver as competências. Essa fase é o retroalimentador do sistema. É ela quem ajuda a subsidiar novas etapas do processo, garantindo informações capazes de movimentar o modelo de gestão por competência.

Junto ao alcance dos objetivos estratégicos, também se alcança os resultados organizacionais como o ponto chave do modelo de gestão por competência, responsável por avaliar se ele está sendo ou não eficaz para o órgão. E percebe-se que para os responsáveis pelo projeto no Tribunal as expectativas se voltam principalmente aos resultados, para eles o modelo proporcionará “uma atuação mais efetiva do TCU. Percebe é o Tribunal ocupando o lugar que lhe cabe. Não somente como um órgão que controla o dinheiro posterior que é gasto, mas que atue de forma proativa, de forma pedagógica, atua fomentando o controle social.”.

Como o modelo já começou a caminhar em determinadas áreas do TCU alguns resultados já começaram a ser visualizados, de forma muito positiva e satisfatória. Dessa forma, a expectativa para um resultado maior assim que o modelo tomar notoriedade de fato, o que infelizmente ainda pode demorar segundo eles, mas que se espera alcançar, só aumenta como pode ser visto em seus relatos, ao mencionar que se espera “o funcionamento pleno do Tribunal.”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi apresentado foi possível de forma categórica responder ao problema deste artigo que foi: Quais as expectativas dos servidores responsáveis pelo projeto em relação aos resultados futuros da implementação do modelo de gestão por competência?

As expectativas envolvem principalmente as ações da gestão de pessoas, esperando assim que o modelo possa dar suporte a gestão de pessoas, de forma a proporcionar servidores mais capacitados, motivados e que entendam as suas funções dentro do Tribunal. Tendo os processos de gestão de pessoas integrados, espera-se o alcance dos objetivos estratégico, ou seja, que a missão e visão do Tribunal possam ser atingidas, demonstrando que o TCU é um órgão de excelência refletindo em seus resultados organizacionais.

Tendo alguns processos já norteados pelas competências, expressando resultados satisfatórios, os responsáveis pelo projeto, relatam que as expectativas

para o modelo dentro do Tribunal são animadoras e esperadas ansiosamente, para que todos os estudos e comprometimento pelo o modelo até agora, comecem a render bons frutos.

Para conseguir responder ao problema, foi necessário o cumprimento dos objetivos específicos, que foram alcançados de forma satisfatória. Com a ajuda de uma revisão da literatura acerca do tema competência, foi possível compreender melhor o assunto, além de poder visualizar na prática o que foi encontrado em livros e artigos, observando a funcionalidade do modelo dentro do TCU. Para responder de fato ao problema foi realizada uma entrevista com os três nomes responsáveis pelo projeto de gestão por competência dentro do Tribunal. A partir da entrevista foi possível observar que aquilo que os autores renomados no assunto afirmavam em suas obras, de fato pode acontecer na prática. Ainda que o Tribunal esteja em uma fase inicial do modelo, alguns resultados podem ser visualizados e as expectativas até o final da implementação do modelo são as melhores possíveis.

Por se tratar de um assunto ainda novo para o mundo organizacional, espera-se que os resultados encontrados sirvam de subsídios para outros estudos. Por ter tido como justificativa a curiosidade de estudar um órgão público com gestão a frente daquelas vistas nos demais órgãos da administração pública, esse estudo pretende servir como um incentivo para outros órgãos, bem como empresas que queiram trabalhar com uma gestão baseada em competências. Tendo o Tribunal de Contas da União como um estudo de caso, com resultados ainda não conclusivos, porém já satisfatórios, e que, sobretudo aguarda resultados ainda melhores.

O presente artigo sugere ainda, que novos estudos sejam realizados no TCU assim que o modelo for colocado em prática efetivamente, para saber se essas expectativas aqui apresentadas de fato se concretizaram, proporcionando a eficiência e o funcionamento pleno do Tribunal. Sugere-se também a realização de novos estudos na área, provocando maiores discussões sobre um tema novo e que poderá acarretar mudanças significativas no mundo organizacional, como colocado em outros estudos, e também mencionado pelos responsáveis do projeto no Tribunal, de que as competências surgem como base da gestão de pessoas, norteando todos os seus processos, afim de, alcançar resultados melhores e se garantir em um mercado cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS

- BENZ, J. N., & NEWMAN, J. (1998). *Qualitative-quantitative research: A false dichotomy*. Em *Research methodology: Qualitative-quantitative* (p. 1-13). Carbondale, IL: Southern Illinois. University Press.
- BITENCOURT, Claudia et al. (Org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas práticas, conceitos e tendências..** 2º Porto Alegre: Bookman, 2010. 444 p.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: Um estudo multinível.** 2009. 345 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia Social do Trabalho e Das Organizações, Departamento de Instituto de Psicologia, Unb, Brasília, 2009.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia. Gestão por competência: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. **RSP**, Brasília, p.179-194, 01 abr. 2005. Disponível em:
<<http://xa.yimg.com/kq/groups/24137146/1575141967/name/Texto+8+-+Gest%2B%C3%BAo+por+compet%2B%C2%ACncias+.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE**, São Paulo, n. 01, v. 41, p.08-15, 30 jan. 2001. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902001000100002&script=sci_arttext>. Acesso em: 01 abr. 2012.
- BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Plano Estratégico: Construindo o TCU do futuro .** 2011 - 2015. Disponível em:
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/planejamento_2011/index.html>. Acesso em: 28 mar. 2011.
- BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Revisão do Modelo de Gestão por Competência.** 13 abr. 2011. 50 p.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. (Org.). **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3º Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p.
- DUTRA, Joel de Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1ª São Paulo: Atlas, 2010. 206 p.
- DUTRA, Joel de Souza et al. (Org.). **Gestão por competência: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001. 130 p.
- DUTRA, Joel de Souza. Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo. **MAMES**, São Paulo, p.01-09, 27 jan. 2008. Disponível em:
<<http://www.memesgestao.com.br/jportal/portal.jsf?post=3529>>. Acesso em: 31 mar. 2012.
- DUTRA, Joel de Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competência: O caso de uma empresa de telecomunicações. **RAC**, Curitiba, v. 04, n. 01, p.161-176, 30 jan. 2000. Disponível

em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000100009&script=sci_arttext>. Acesso em: 31 mar. 2012.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. Modelo de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **PUCRS**, Porto Alegre, v. 18, n. 02, p.103-122, 30 jul. 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/2676>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

JUNIOR, Joseph F. Hair et al. **Fundamentos em Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Artmed, 2003. 467 p.

LUSTRI, Denise A.; MIURA, Irene K.. Gestão por competência: uma abordagem sistêmica. **USP/SP**, São Paulo, p.01-11, 30 maio 2005.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 2ª São Paulo: Loyola, 2004. 141 p.

APÊNDICE – Análises de Conteúdo

Entrevista 1.

Categorização	Relatos	Freq.	Val.
Entrevista 1			
Simplicidade e transparência	“Permite o deslumbre das possíveis trajetórias ocupacionais no TCU, ele enxerga aonde que chegar e o que precisa fazer, como se preparar para chegar naquele ponto.”	1	+
Desenvolvimento profissional	“ofereça ou permita uma maior flexibilidade na atuação do servidor.”	1	+
Empresa justa	“escolhe de maneira mais eficiente um servidor que melhor se encaixará na função que ele precisa.” “você pode verificar se o servidor desenvolveu ou adquiriu competência para uma determinada posição, aí o que a gente chama de espaço ocupacional.” “O servidor com a gestão de competência consegue instruir mais e melhor os processos.”	3	+
Resultados organizacionais	“eles potencializam as suas próprias competências, de modo a gerar melhores e maiores entregas com o alcance dos resultados do tribunal.” “capacita as competências atuais com as competências necessárias do Tribunal, fazendo com que ele dê melhores entregas, ajudando nos resultados do Tribunal.” “consiga alocar o servidor, capacitar para que ele faça entregas, realize tarefas que contribuam para os resultados do Tribunal.” “Ele realiza as suas atividades que configuram para o resultado organizacional.”	4	+
Avaliação de desempenho	“até o momento da avaliação de desempenho, que seria o “nirvana”, o “melhor dos mundos” para o modelo.” “A avaliação de desempenho teria como um dos itens o desenvolvimento das competências desse servidor.”	2	+
Definição e alocação de talentos	“alocar o servidor onde ele pode exercer as suas próprias especialidades.” “alocados onde as suas competências poderiam ser mais bem utilizadas.” “Principalmente, os processos de movimentação, remoção e alocação, tanto os processos de alocação de novos servidores, quanto os processos de alocação por cargos de confiança.”	3	+
Motivação	“levaria a uma maior satisfação no trabalho.” “E que a princípio ele estará mais satisfeito porque tem as competências para realizar o que é necessário.”	2	+
Processos	“O objetivo é que haja um foco na alocação, movimentação e capacitação dos servidores por competência.” “seriam mais bem utilizados em virtude da identificação dos servidores que poderiam melhor executá-los.”	2	+
Objetivos estratégicos		0	+
Recursos humanos mais capacitados	“faria com que ele desempenhasse melhor aquelas atividades e contribuísse para o alcance dos resultados.” “se você consegue vislumbrar certo potencial, você pode capacitar antecipadamente esse servidor para futuras demandas ou futuras produções dentro do Tribunal.”	2	+
Resistência	“há ainda uma grande resistência do Tribunal, quanto à aplicabilidade e a efetividade do modelo de gestão por competência.” “O grande desafio é a legitimação do modelo. Porque o Tribunal é uma casa muito técnica e muito legalista.”	2	–
Facilitador de gerenciamento	“as unidades poderiam criar planos de capacitação das próprias unidades com base nas competências necessárias para	1	+

	executar as suas atividades para obter o portfólio de cursos oferecidos.”		
Nortear as orientações profissionais	“Ele mesmo pode elaborar planos de desenvolvimento a partir da definição de competência das diversas trajetórias ocupacionais que foram feitas no Tribunal.” “ele pode saber o que é necessário e se desenvolver, preparar adequadamente.”	2	+
Gestão de pessoas	“traz ainda um grande arcabouço para suportar os processos de gestão de pessoas aqui do Tribunal.” “O foco é a utilização do modelo como ferramental para as principais políticas de gestão de pessoas aqui do Tribunal.” “Primeiro os processos de gestão de pessoas, os processos de alocação inicial, capacitação e desenvolvimento, movimentação, avaliação de desempenho, ocupação de funções de confiança, requisitos para funcionários públicos, bancos de talentos. Esses são os processos com impacto direto.”	3	+

Entrevista 2.

Categorização	Relatos	Freq.	Val.
Entrevista 2			
Simplicidade e transparência	“Em gestão de pessoas o que você quer? Você quer, é... Direcionar comportamento, você quer modelar pessoas. E é muito fácil você passar mensagens dúbias, ambíguas. Agora se você tem um elemento que é o norteador dos processos, você passa a mensagem clara, e aí você consegue de fato modelar comportamento.” “A organização deixar muito claro o que ela quer e o que ela espera das pessoas, dá oportunidade às pessoas de se alinharem a isso, ou não.” “Então, o cara que quer ser gestor, tá claro pra ele o que ele tem que fazer. Ele tem que procurar essas ações de desenvolvimento, ele tem que tido esse tipo de experiência, ter se submetido a esse tipo de prática “tal” pra poder evoluir nesse caminho.” “a organização fala: o jogo é esse. E isso que eu espero, é isso que eu quero é isso que eu busco. Então, deixa o jogo claro pras pessoas jogarem.”	4	+
Desenvolvimento profissional	“Eu vou desenvolver também, competências que são necessárias ou que não é viável eu buscar no mercado.”	1	+
Empresa justa		0	+
Resultados organizacionais	“a partir do momento que você tem elementos que conversam entre si nos vários processos de gestão de pessoas, você toma decisões embasadas em dados mais confiáveis”. “E o fato de você ter práticas de gestão de pessoas coerentes e integradas entre si. Eu acho que isso de fato faz alavancar resultados diferenciados no modelo de gestão.” “a partir do momento em que você define aos seus servidores as trajetórias de controle externo, que ele tem que desenvolver e entregar determinadas competências, lá na ponta do resultado, a gente percebe é... Um aumento do trabalho, mais fiscalizações realizadas, mais auditorias, mais processos instruídos. Mas a gente percebe também, uma melhora da qualidade desse trabalho.” “A uma atuação mais efetiva do TCU. Percebe é o Tribunal ocupando o lugar que lhe cabe. Não somente como um órgão	4	+

	que controla o dinheiro posterior que é gasto, mas que atue de forma proativa, de forma pedagógica, atua fomentando o controle social.”		
Avaliação de desempenho	“Esse indicativo de quais competências eu vou estar precisando eu posso pegar e retirar do processo de avaliação de desempenho.” “a gestão do desempenho é o centro do modelo de gestão de pessoas. Porque ali que você faz a gestão dessas pessoas. Tanto aqueles que trabalham muito, quanto aqueles que não querem trabalhar.”	2	+
Definição e alocação de talentos		0	+
Motivação		0	+
Processos	“A... deixou os processos mais estruturados, em primeiro lugar. Estruturados e integrados principalmente.”	1	+
Objetivos estratégicos	“Um desempenho que converse com os objetivos estratégicos do órgão. Que realize a missão dele e que o leve na direção da visão. Você executa a missão em busca dessa visão. E pra isso você precisa de desempenho diferenciado.”	1	+
Recursos humanos mais capacitados	“Eu vou reconhecer competências que são diferenciais.”	1	+
Resistência	“Quando você legitima e institucionaliza um modelo de gestão que vai funcionar em cima de competências, quem está no poder. Ele vai dar espaço para que as competências e que definam o rumo das coisas.”	1	–
Facilitador do gerenciamento		0	+
Nortear as orientações profissionais	“Autogestão. Principalmente. Acho que o modelo deixa claro pra eles o que a organização quer. Partindo do princípio que as pessoas não estão aqui dentro para se “encostar”. Que elas estão aqui para trabalhar.” “Então, o cara que quer ser gestor, tá claro pra ele o que ele tem que fazer. Ele tem que procurar essas ações de desenvolvimento, ele tem que tido esse tipo de experiência, ter se submetido a esse tipo de prática “tal” pra poder evoluir nesse caminho.” “Qual é a sua parte nesse contexto, nesse sistema?”	3	+
Gestão de pessoas	“o paradigma da gestão por competência é uma forma viável de fazer gestão de pessoas.” “dificuldades de ter um modelo coerente da gestão de pessoas é justamente a falta de um eixo, a gente percebe que a competência pode servir como uma norteadora.”	2	+

Entrevista 3.

Categorização	Relatos	Freq.	Val.
Entrevista 3			
Simplicidade e transparência	“a gente entende que tem que haver algo que direciona o trabalho” “no sentido de ter um alinhamento, uma orientação para as ações que são realizadas em termos de gestão de pessoas, no desenvolvimento de pessoas; que esse modelo dê uma clareza para os servidores, os gestores do Tribunal de qual é a sua orientação.” “a ideia é que você tenha, de forma mais clara, o que você precisa pro Tribunal como um todo”. “Então assim, meio que te dá um caminho das pedras. Eu	4	+

	quero chegar a um nível de excelência, nessa área de gestão, nesse processo de trabalho eu tenho que investir nos CHAS e tenho que investir nessas competências.”		
Desenvolvimento profissional	“você tenha de fato as pessoas entregando o nível que você precisa de competência necessária em cada área” “ela está numa trajetória, mas ela manifesta naturalmente interesse e expressa competências das trajetórias de liderança e gestão, então eu vou investir pra que ela ganhe um nível básico para entrar nessa trajetória.”	2	+
Empresa justa		0	+
Resultados organizacionais	“o Tribunal tem mais que os outros órgãos públicos, na ideia de qual o impacto, pela própria missão. Qual o impacto em termos de recursos públicos, tudo isso. Mas ainda sim, no dia d dia tem algo ainda pra se construir.” “De modo geral, o fato de você ter ações que são integradas pelo próprio modelo, você traz todos os resultados que são difíceis de mensurar de forma objetiva.” “Você tem o funcionamento pleno do Tribunal.” “você imagina que as pessoas estão entregando as competências, você consequentemente tem também o Tribunal atuando em termo de proatividade em termo de impacto na sociedade.” “A ideia é investir nas pessoas para que elas consigam contribuir de uma forma mais efetiva.” “que contribui para o desempenho das pessoas e consequentemente para os resultados da organização.”	6	+
Avaliação de desempenho		0	+
Definição e alocação de talentos	“chegavam pessoas na unidade que não resolviam a necessidade naquele momento. Então, de uns tempos pra cá as competências também começaram a ser usadas como referência. Então os gestores identificam quais são as competências prioritárias para eu receber uma pessoa.” “e até uma alocação mais justa.” “Eu to mudando a pessoa de trajetória, para liderança e gestão pra reconhecer a excelência dele na trajetória de controle externo. Então são trajetórias diferentes, que consequentemente são competências diferentes, são conhecimentos habilidades e atitudes diferentes. Isso deixa a desejar. Se eu reconheço que a pessoa tem excelente trajetória, ela tem que ser premiada naquela trajetória.”	3	+
Motivação		0	+
Processos	“Acho que na medida em que você coloca uma gestão de pessoas mais integrada, orientada por um modelo, você tem um impacto natural disso que são processos que funcionam de forma mais efetiva.”	1	+
Objetivos estratégicos	“orientar a gestão de pessoa segundo a estratégia do Tribunal.” “tudo isso está relacionado ou negócio do Tribunal, a gente pode dizer que está relacionado ao mapa estratégico, ao planejamento estratégico.” “se você consegue realmente investir nas competências, enxergar àquilo que é o desejável, então a gente tem algo mais direcionado ao negócio.” “Eu quero desenvolver para que as pessoas façam melhor o seu trabalho e consigam contribuir mais efetivamente para aquilo que é a missão da instituição, para aquilo que são os objetivos estratégicos.”	4	+
Recursos humanos mais capacitados	“Você busca pessoas que tem aquelas competências desenvolvida, e que consequentemente estão agindo de uma determinada forma, pra você ter uma ideia não do que as	3	+

	<p>“pessoas estão fazendo, mas de onde você quer chegar com o desenvolvimento dessa pessoa.”</p> <p>“investir e orientar o trabalho de acordo com aquilo que foi descrito como competência, você tem o impacto desejado para o sucesso do trabalho.”</p> <p>“quer dizer não é uma ideia de quantos processos eu analiso, mas o que eu agreguei de valor pelo trabalho que eu fiz.”</p>		
Resistência	“de ter começado com algumas dificuldades, com algumas questões que as pessoas olhavam e não enxergavam qual a utilidade daquilo.”	1	—
Facilitador do gerenciamento		0	+
Nortear as orientações profissionais	<p>“Quando eu vou olhar as competências e os CHAS que estão relacionados àquelas trajetórias, isso pode me dar uma orientação de em que eu preciso investir pra dali a algum tempo chegar realmente nessa trajetória.”</p> <p>“Durante muito tempo, o servidor de um modo geral foi muito acomodado, então aqui mesmo no Tribunal ainda é. Então o modelo, trás essa coisa, da autogestão da carreira, então tem um investimento seu, não é só aquela coisa, serão que vão me convidar pra ser gestor?”</p> <p>“É enxergar de forma mais clara o objetivo da organização. O que é esperado dele.”</p> <p>“facilitar o processo de autogestão da própria carreira.”</p>	4	+
Gestão de pessoas	“a gestão de pessoas não é algo que é feito de forma intuitiva”	1	+